

Vieillesse des agents publics locaux : un défi RH à transformer en opportunité !

Le vieillissement de la population salariée constitue un enjeu majeur pour les employeurs publics locaux. Pour faire face à ce phénomène qui n'est pas inéducable, il devient impératif pour eux d'adopter une stratégie RH à la fois proactive et opérationnelle. L'objectif est double : anticiper les effets du vieillissement pour préserver la continuité et la qualité du service public, tout en mettant en place des leviers permettant de rajeunir progressivement la pyramide des âges.

1. Réaliser un diagnostic RH approfondi

Avant toute action, un diagnostic RH rigoureux est nécessaire afin d'objectiver la situation :

- **Cartographie des âges par filière, métier et direction ;**
- **Projection à moyen terme des départs à la retraite ;**
- **Identification des compétences sensibles et des postes critiques ;**
- **Analyse de l'usure professionnelle : absentéisme, restrictions d'aptitude, inaptitudes.**

Ce diagnostic alimente les documents stratégiques (plan de prévention des emplois, GPEEC, rapport social unique) et permet un pilotage adapté des ressources humaines.

2. Aménager la fin de carrière pour les agents seniors

Le maintien en emploi des agents âgés nécessite des mesures concrètes et personnalisées :

- **Aménagement des postes et des horaires de travail** (flexibilité, télétravail, allègement de certaines missions) ;
- **Mobilité interne vers des fonctions moins exposées ou plus valorisantes ;**
- **Dispositifs de tutorat et de transmission des savoirs** (formation de tuteurs, binômes) ;
- **Accès renforcé à la formation continue pour accompagner les évolutions professionnelles ;**
- **Entretiens de seconde partie de carrière pour anticiper les besoins et préparer la sortie progressive de l'activité.**

3. Attirer une nouvelle génération d'agents publics

Rajeunir la population salariée passe par une politique d'attractivité volontariste, en levant plusieurs freins persistants : une image parfois vieillissante de la fonction publique, des processus de recrutement jugés trop longs et peu lisibles, un manque de visibilité des parcours professionnels possibles, ainsi qu'une faible présence sur les canaux de communication utilisés par les jeunes générations. :

- **Partenariats renforcés avec les établissements d'enseignement et les centres de formation ;**
- **Promotion active de l'apprentissage, des stages et de l'alternance ;**
- **Dispositifs d'intégration ciblant les jeunes (emplois aidés, volontariat, concours spécifiques) ;**
- **Modernisation de la marque employeur territoriale** par des campagnes de communication ciblées et attractives ;
- **Simplification et réactivité dans les processus de recrutement** pour ne pas perdre les profils dynamiques et compétents.

4. Organiser la gestion intergénérationnelle des compétences

Favoriser une culture du partage et de la transmission est essentiel pour garantir une continuité des compétences :

- **Constitution de binômes intergénérationnels** pour faciliter la transmission ;
- **Formalisation et capitalisation des savoirs métiers** (livrets de compétences, recueils de bonnes pratiques) ;
- **Valorisation des expériences et encouragement à l'innovation managériale** au service de l'efficacité collective.

5. Intégrer les enjeux d'âge dans les politiques de QVCT

Les politiques de qualité de vie et des conditions de travail doivent être sensibles aux différents stades de carrière :

- **Prévention des risques psycho-sociaux et de la pénibilité ;**
- **Programmes de santé et de bien-être au travail** (activité physique, hygiène de vie, équilibre pro/perso) ;
- **Accès adapté à la formation tout au long de la vie professionnelle ;**
- **Développement d'une culture de l'écoute et de l'accompagnement managérial.**

6. Mettre en place un pilotage dynamique et évaluatif

La stratégie RH doit reposer sur une gouvernance adaptative :

- **Indicateurs de suivi réguliers** (taux de renouvellement, pyramide des âges, mobilité, satisfaction) ;
- **Tableaux de bord partagés avec les directions et les instances ;**
- **Revue stratégiques annuelles pour ajuster les actions au contexte et aux résultats obtenus.**

WWW.SAFPT.ORG

Libre-Autonome-Indépendant

Droits

Obligation

Défense

Information